

2023年 上期実績(1-6月)

2023年8月8日

株式会社 資生堂

チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）

横田 貴之

The SHISEIDO logo is displayed in a dark red color. It features a stylized, curved 'S' symbol followed by the word 'SHISEIDO' in a bold, uppercase, sans-serif font. The background of the slide has a decorative red wave pattern at the bottom.

当資料の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

2023年 上期決算のポイント

日本 中・高価格帯で回復継続、中国 オンライン・オフラインともに成長
米州・欧州 好調維持、全体増収をけん引
ブランド・イノベーションへの投資強化に伴う売上増により増益

- **売上高実質前年比※：+9%**
 - 日本は中・高価格帯で堅調に回復、中国はオンライン・オフラインともに成長
米州・欧州は好調維持、トラベルリテールは規制強化に伴う流通在庫調整により減収
 - 「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「Drunk Elephant」の力強い成長が全体をけん引
- **Eコマース比率：34%**
 - 中国「618」プロモーション プレステージスキンケアを中心に好調、グローバル成長に貢献
- **コア営業利益：280億円 前年差 +105億円 前年比 +60%**
 - ブランド・イノベーションへの投資強化に伴う売上増により増益
- **トランスフォーメーションの着実な推進**
 - 久喜工場の譲渡完了

2023年 上期(1-6月) Executive Summary

(億円)	2022年	構成比	2023年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比	実質前年比 ^{※3}
売上高	4,934	100%	4,942	100%	+8	+0.2%	△4.2%	+8.5%
コア営業利益	175	3.6%	280	5.7%	+105	+59.9%		
非経常項目	△6	△0.1%	△144	△2.9%	△138	-		
営業利益	170	3.4%	136	2.8%	△33	△19.7%		
税引前四半期利益	256	5.2%	154	3.1%	△102	△39.9%		
法人所得税費用	69	1.4%	30	0.6%	△40	△57.2%		
四半期利益 ^{※1}	162	3.3%	118	2.4%	△45	△27.7%		
EBITDA ^{※2}	431	8.7%	532	10.8%	+102	+23.6%		

※1 親会社の所有者に帰属する四半期利益

※2 コア営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)

※3 為替影響および事業譲渡影響を除く

売上高： ➤ 日本は中・高価格帯で堅調に回復、中国はオフライン・オンラインともに成長
米州・欧州は好調維持、全体で増収

コア営業利益： ➤ 売上増に伴う粗利増により増益

非経常項目： ➤ 2023年 久喜工場譲渡に伴う譲渡損・減損損失・構造改革費用等

税引前四半期利益： ➤ 金融収益・費用：△82億円減益

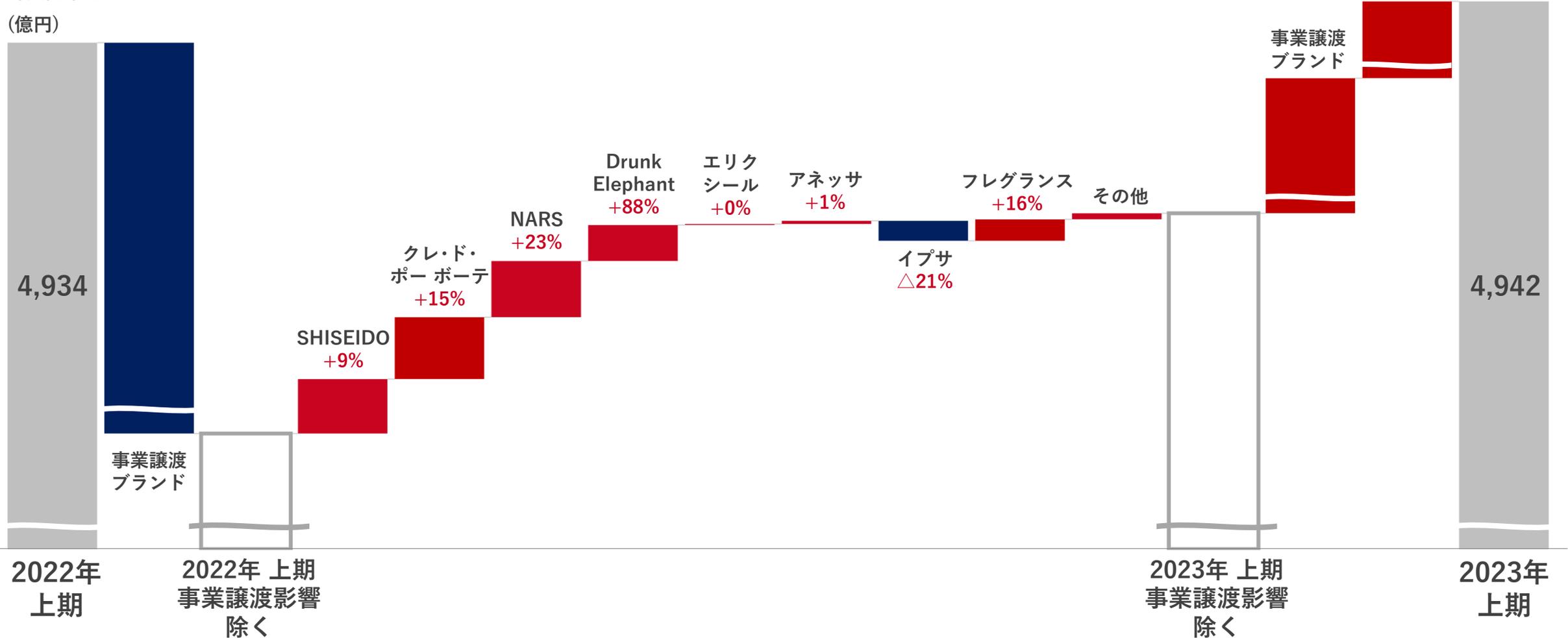
EBITDA： ➤ EBITDAマージン 10.8%

グローバルブランド「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「Drunk Elephant」が力強く成長、全体をけん引

ブランド別売上高

外貨前年比※

(億円)



※ 各ブランドの前年比は、為替換算影響等を除いた期初想定の為替レートベースにて算出

売上高推移：トラベルリテール減収も、第2四半期 グローバルで2桁成長

実質外貨前年比※	2022年			2023年					
	2021年比			2019年比		2022年比			
	上期	下期	年間	第1四半期	第2四半期	上期	第1四半期	第2四半期	上期
日本	△2%	+3%	+0%	△32%	△29%	△31%	+8%	+9%	+9%
中国	△14%	△6%	△10%	+10%	+43%	+27%	△3%	+20%	+10%
アジアパシフィック	+9%	+16%	+13%	+1%	+5%	+3%	+16%	+12%	+14%
米州	+11%	+7%	+9%	+67%	+46%	+56%	+30%	+18%	+23%
欧州	+5%	+4%	+4%	+30%	+19%	+25%	+22%	+11%	+17%
トラベルリテール	+18%	+10%	+14%	+30%	+2%	+14%	△4%	△4%	△4%
合計	△1%	+2%	+1%	+0%	+4%	+2%	+7%	+10%	+9%

※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

日本：中・高価格帯で堅調に回復、第2四半期シェア拡大

● 2Q市場：

➤ ローカル：

- ・ 低・高価格帯が市場をけん引、中価格帯は前年並み
- ・ メイクアップ・スキンケアカテゴリーを中心に伸長

➤ インバウンド：旅行者増で月毎に伸長率改善

● 当社(お客さま購買)※1： 上期 +1桁後半% / 2Q +10%台前半

➤ ローカル：+1桁半ば% / +1桁後半%

- ・ 「クレ・ド・ポー ボーテ」：+10%台半ば / +10%台半ば

「SHISEIDO」：+10%台前半 / +10%台前半

愛用者数 着実に拡大

- ・ 「エリクシール」：+1桁後半% / +10%台前半

リニューアル商品 好調継続

- ・ Eコマース：+10%台前半 / +10%台半ば

➤ インバウンド：+20%台後半 / +30%超

ローカル市場成長率



「SHISEIDO」



「クレ・ド・ポー ボーテ」



「エリクシール」

中国：オンライン・オフラインともに成長、シェア拡大

● 2Q市場：

- 昨年ロックダウンの反動により大幅伸長
- Eコマース：「618」プロモーション 売上伸び率 +20%超

● 当社(お客さま購買)※

事業トータル：上期 +10%台前半 / 2Q +20%台前半

- ・ オフライン：+10%台前半 / +20%台後半
- ・ Eコマース：+1桁後半% / +10%台後半
- 中国本土：+1桁後半% / +20%台前半
 - ・ 「クレ・ド・ポー ボーテ」：+20%台後半 / +40%超
 - ・ 「SHISEIDO」：+10%台半ば / +20%台後半
- 香港：+20%台半ば / +20%台半ば

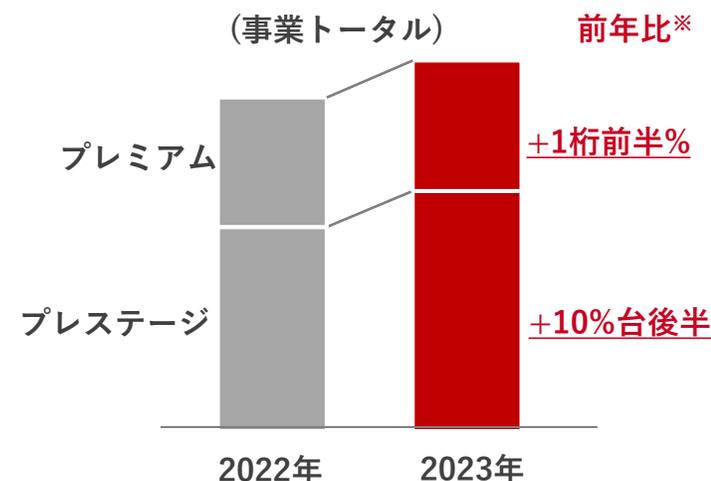
「618」プロモーション：市場を上回る成長

- プラットフォーム多様化への着実な対応：TikTokで3倍近くの成長
- 価格志向のプロモーションの抑制継続



「クレ・ド・ポー ボーテ」「SHISEIDO」
「618」プロモーション

カテゴリー別お客さま購買



※ 為替影響および事業譲渡影響を除く

米州

好調継続

全カテゴリーで成長、市場拡大

- 当社(出荷売上)^{※1}：上期 +23% / 2Q +18%
 - 「Drunk Elephant」：+2倍超 / +60%超
 - 「NARS」：+10%台後半 / +10%台前半
 - Eコマース：+10%台後半 / +10%台後半

欧州

好調継続

全カテゴリーで成長、市場拡大

- 当社(出荷売上)^{※1}：上期 +17% / 2Q +11%
 - ロシア除き：+24% / +18%
 - 「SHISEIDO」「NARS」「Drunk Elephant」：成長継続
 - Eコマース：+20%台前半 / +10%台後半

トラベルリテール

韓国 旅行客の回復遅れ、海南島 規制強化に伴い低調

韓国・海南島低調

- 当社(お客さま購買)^{※1}：
 - グローバル：上期 +1桁前半% / 2Q +1桁前半%
 - アジア：前年並み / △1桁前半%
 - Eコマース(アジア)：+1桁後半% / △1桁後半%

アジアパシフィック

台湾 第2四半期で回復に転換

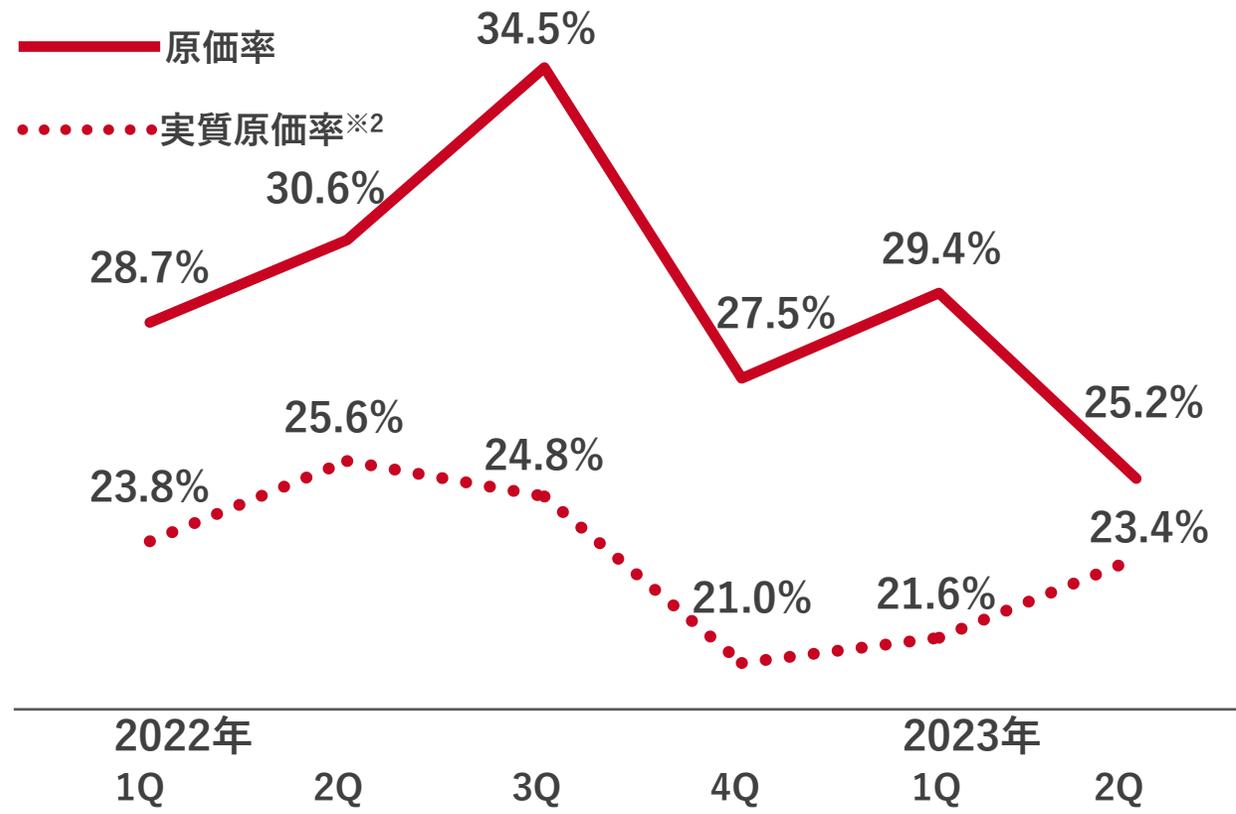
台湾 回復に転換、地域全体も成長

- 当社(出荷売上)^{※1}：上期 +14% / 2Q +12%
 - 「NARS」「Drunk Elephant」：力強い成長
 - Eコマース^{※2}：+10%台前半 / +10%台後半

原価率 : 久喜工場譲渡に伴う製品供給終了※1により大きく低下

実質原価率 : 生産性向上等により上期前年比で約2pts改善

	2022年 上期	2022年 年間	2023年 上期
原価率	29.7%	30.3%	27.2%
実質原価率※2	24.8%	23.6%	22.5%



上期 原価率変動要因

- (+) プロダクトミックスの好転
- (+) 生産性向上
- (+) 物流費高騰の緩和
- (+) 事業譲渡に伴う製品供給影響の減少
(2022年 4.9pts → 2023年 3.7pts)
- (△) 偏在在庫償却引当金の増
- (△) サンプル品コストの計上方法変更
- (△) 久喜工場譲渡に伴う減損・構造改革費用 (0.9pts)

※1 ベトナム工場でのパーソナルケア製品供給、米州工場でのメイクアップ製品供給は現時点では継続
 ※2 事業譲渡影響および減損損失影響等除く

2023年 上期 報告セグメント別 コア営業利益

日本：売上増による差益増により改善

中国：売上増による差益増により大幅改善、黒字転換

アジアパシフィック：売上増による差益増の一方、プロモーション強化等により減益

米州：売上増による差益増等により増益

欧州：売上増による差益増の一方、事業譲渡影響等により減益

トラベルリテール：売上減による差益減等により減益

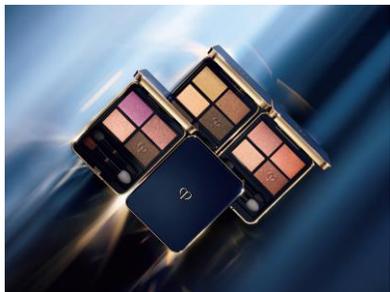
その他・調整額：内部売上減による差益減も、在庫縮減に伴う未実現利益消去減によりカバーし増益

					(億円)
コア営業利益 (コア営業利益率)	2022年		2023年		前年差
日本	△74	(△6.2%)	△34	(△2.7%)	+40
中国	△20	(△1.7%)	55	(4.2%)	+75
アジアパシフィック	24	(7.3%)	2	(0.7%)	△22
米州	37	(6.1%)	41	(7.3%)	+4
欧州	26	(4.2%)	13	(2.2%)	△13
トラベルリテール	170	(21.8%)	154	(19.9%)	△15
その他	4	(0.3%)	△37	(△2.7%)	△41
調整額	8	-	86	-	+78
合計	175	(3.6%)	280	(5.7%)	+105

日本：積極的なマーケティング強化による愛用者基盤拡大

clé de peau
BEAUTÉ

- 新アイシャドウによる愛用者拡大
- 新美容液によるスキンケア成長性拡大



アイシャドウ
オンブルクルールクアドリ

美容液
セラムラフェルミサンSn

SHISEIDO
GINZA TOKYO

- 新処方 of スキンケアファンデーション発売
- 美のめぐり3ステップのマーケティング強化



エッセンス
スキングロウ
ファンデーション



美のめぐり3ステップ

ELIXIR

- リンクルクリームが進化してリニューアル
- エイジングケア※研究の集大成ともいえる知見に着目した新商品発売
- 化粧品・乳液の継続強化



レチノパワー
リンクルクリーム



秋の新商品

※ 年齢に応じたうるおいケア

中国：さらなる成長加速へ

- 成長領域を見極めた戦略的な投資アロケーション
- 消費者動向への的確な理解とアジリティ

下期マーケティング戦略

- 主要ブランドのブランド強化キャンペーン継続
- 成長領域である高機能・高効果商品カテゴリーへの強力な新商品の投入
- 大型イベントの効果的・効率的活用：イベント時の新規顧客をリピート・愛用者へつなげるCRM

SHISEIDO
GINZA TOKYO



オイデルミン
エッセンスローション

clé de peau
BEAUTÉ



高機能アンチエイジング
新セラム

NARS



リップ 新色展開

THE
GINZA



日中・夜用 新エッセンス

ELIXIR



化粧水・乳液
リニューアル

AUPRES
欧珀莱



高機能ライン
ブラック
エッセンス
リニューアル

上期の評価と足元の市場環境

現状

- ブランド・イノベーション投資による日本ローカルの確実な伸長、注力している中・高価格帯でシェア拡大も、依然収益性には課題
- 中国プレステージブランドの回復、価格志向のプロモーションからブランド・価値伝達への投資に転換
- グローバルブランド「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「NARS」「Drunk Elephant」の成長
- トラベルリテール韓国の中国人旅行者の回復遅れ、海南島の規制強化

当社の対応

- 日本事業 改革の加速
- コスト最適化の推進
- グローバルブランドの更なる成長加速
- イノベーションの価値伝達強化
- クロスボーダー戦略強化
(中国、トラベルリテール、日本)
- 中国本土での成長加速

通期見通しは据え置き

日本事業 飛躍のための改革

2023年8月8日

株式会社 資生堂

社長 COO

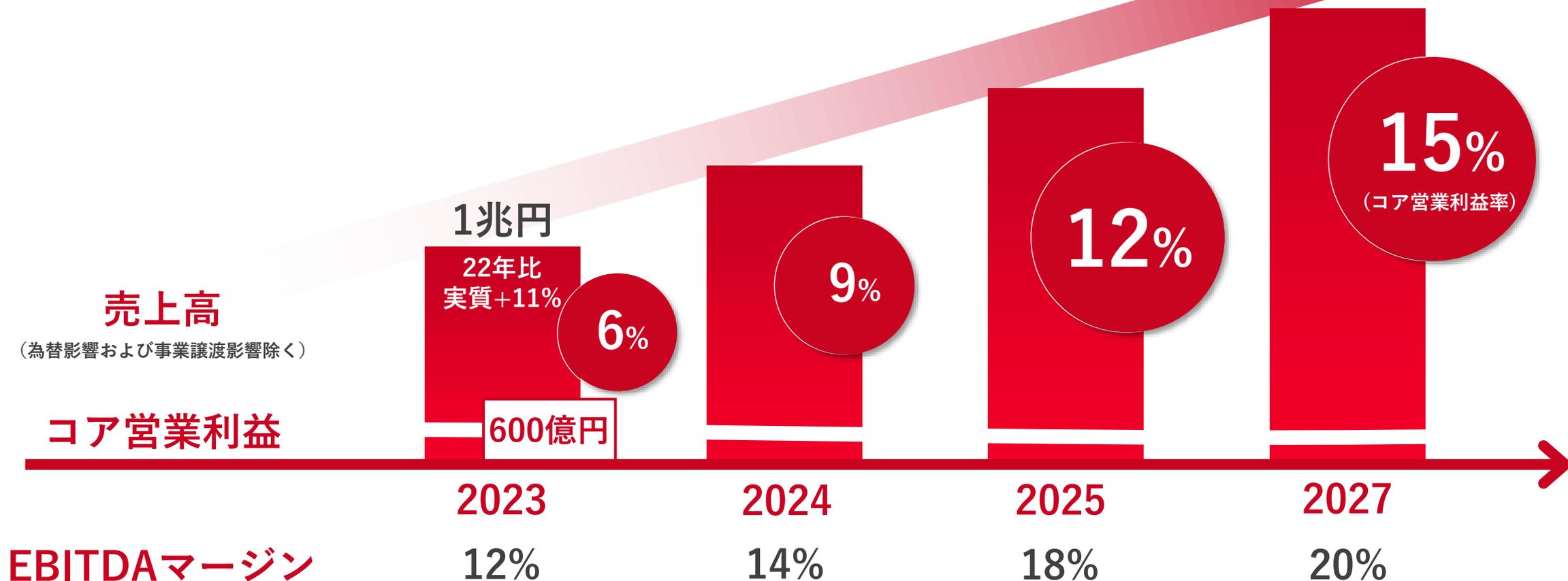
藤原 憲太郎

The SHISEIDO logo is displayed in a dark red color. It features a stylized, flowing 'S' symbol on the left, followed by the word 'SHISEIDO' in a bold, uppercase, sans-serif font.

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

コア営業利益率15%目標に再チャレンジ

コア事業の成長へ集中
付加価値型経営モデルを確立



中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

積極投資により継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換

さらなるグローバル事業成長へ

- 日本の再成長による収益基盤の再構築
- 中国で勝ち抜く（中国事業、トラベルリテールアジア）
- 米州を次なる成長の柱として成長基盤構築
- 将来に向けた新市場開拓

COO着任から6カ月を経て 日本事業の現状分析

市場前提

日本は成長市場ではない
シェア拡大なくして成長なし

組織課題

- 現状に対する危機感・変革への期待・成長への情熱を、しがらみや前例踏襲の文化が邪魔している
- 戦略のメリハリがない、市場変化への対応が遅く・複雑

抜本的なビジネスモデルの変革が必須

**市場・消費者起点に基づく変化
既存の商習慣・社内ルールからの脱却**

収益構造上の課題 現実を直視する

- 多様化するチャネル
- ニーズ多様化に対応するためのブランド数の多さ、1ブランドごとの規模不足
- デジタルへの対応とデータマネジメントコストの増、Eコマースの規模不足
- 多様なチャネルとブランドを運営する複雑な組織体制
 - ・ 人員配置の非効率性、本社との機能重複



非効率性・重い固定費

課題と機会を見定め、飛躍のための改革をやりきる

“自己革新こそが永続的な発展を作る！”
～Challenge the status quo～



改革を自ら主導

資生堂ジャパン(株)

2023年9月1日付 藤原 憲太郎 代表取締役 会長 (兼)

改革の三つの柱

Profitable Growth
への事業構造転換

固定費の合理化

組織風土改革

収益構造の抜本的な改善
2025年コア営業利益 500億円の完遂

Profitable Growthへの事業構造転換

➤ 消費者起点のビジネスモデル

- プレステージ：ブランド価値向上による収益率改善
 - ・ ブランド投資、新商品強化、顧客基盤の拡大
 - ・ 戦略的な値上げ、高い付加価値を価格に転嫁
- プレミアム：セルフ販売の能力強化、効率性を追求
 - ・ 消費者購買行動を軸としたデータドリブンなビジネスモデルへ進化
- Eコマースの拡大：高い収益性と成長性を最大限に活かす
 - ・ Eコマース売上比率 2022年 10%台前半→2025年 30%を目指す
- 「制度品ビジネス」を進化

➤ 営業組織変革

- チャンネル軸からエリア軸への転換
- 顧客動態に合わせた戦略的リソースアロケーション

➤ リテラーとの戦略提携 価値創造パートナーへ

Profitable Growthへの事業構造転換

➤ ブランドマネジメント変革：ブランドミッションの明確化

- ・ グローバル/アジアブランドへ投資を集約
- ・ 日本ローカルブランドでは商品戦略にフォーカスし、消費者ニーズに機動的に対応

グローバル/アジアブランド

日本ローカルブランド

マーケティング
アプローチ

～360度マーケティング～
情緒的・機能的ベネフィット
ブランド訴求

～トレードマーケティング～
機能的ベネフィット
商品訴求

ミッション

ブランド価値を高めることで
付加価値を最大化し、
事業の安定成長と収益に貢献

市場(消費者・チャネル)ニーズを捉え、
現場起点・商品中心の
マーケティングでシェアを獲得

目指す成果

継続的に市場成長を上回る伸長を実現、
中長期的に売上構成比70%を目指す

1品ものでヒットを生み出す
成長目標を低くし、SKUを取捨選択
ブランドごとの注力SKUでシェアを獲得、
消費者・チャネルトレンドを取込

固定費の合理化 BOLD & SIMPLE

➤ その他経費の見直し

- 物流費：販促物輸送オペレーションの改善
- 外部委託費：ITシステム・データ分析の内製化/合理化
- リース費用：オフィス再編・直営店の見直し

➤ バックオフィスのスリム化

- 本社とのコストシナジーを追求

➤ 店頭人財の配置適正化による価値最大化

- 接客時間の最大化 店頭人員配置見直し
- 物販からサービスによる価値創造・利益につなげる仕組み構築検討

得意先向けのサービス提供/有料カウンセリングサービス/社会課題解決につながるサービス 等

➤ 生産性向上を目指した自律的キャリア構築支援

- リスキリング
- 現行の早期退職制度の活用

組織風土改革 自己革新できる組織へ

- 業界No.1であるがゆえの足かせを克服し、リスクを見極め、挑戦できる組織文化を構築
 - Winning Spirits
 - 新しい挑戦を称賛
- リーダーシップ体制の再編
 - 意思決定プロセスの変更：コンセンサスベースから戦略的トップダウンへ
- 組織の見直し（2024年1月～）
 - 壁をなくし、シンプル・フラット・スピード感のある組織へ
 - 次世代リーダーの積極登用と育成

改革のための経営体制強化

➤ 日本事業（資生堂ジャパン(株)）

- 2023年9月1日付
藤原 憲太郎 代表取締役 会長

➤ グローバル（(株)資生堂）

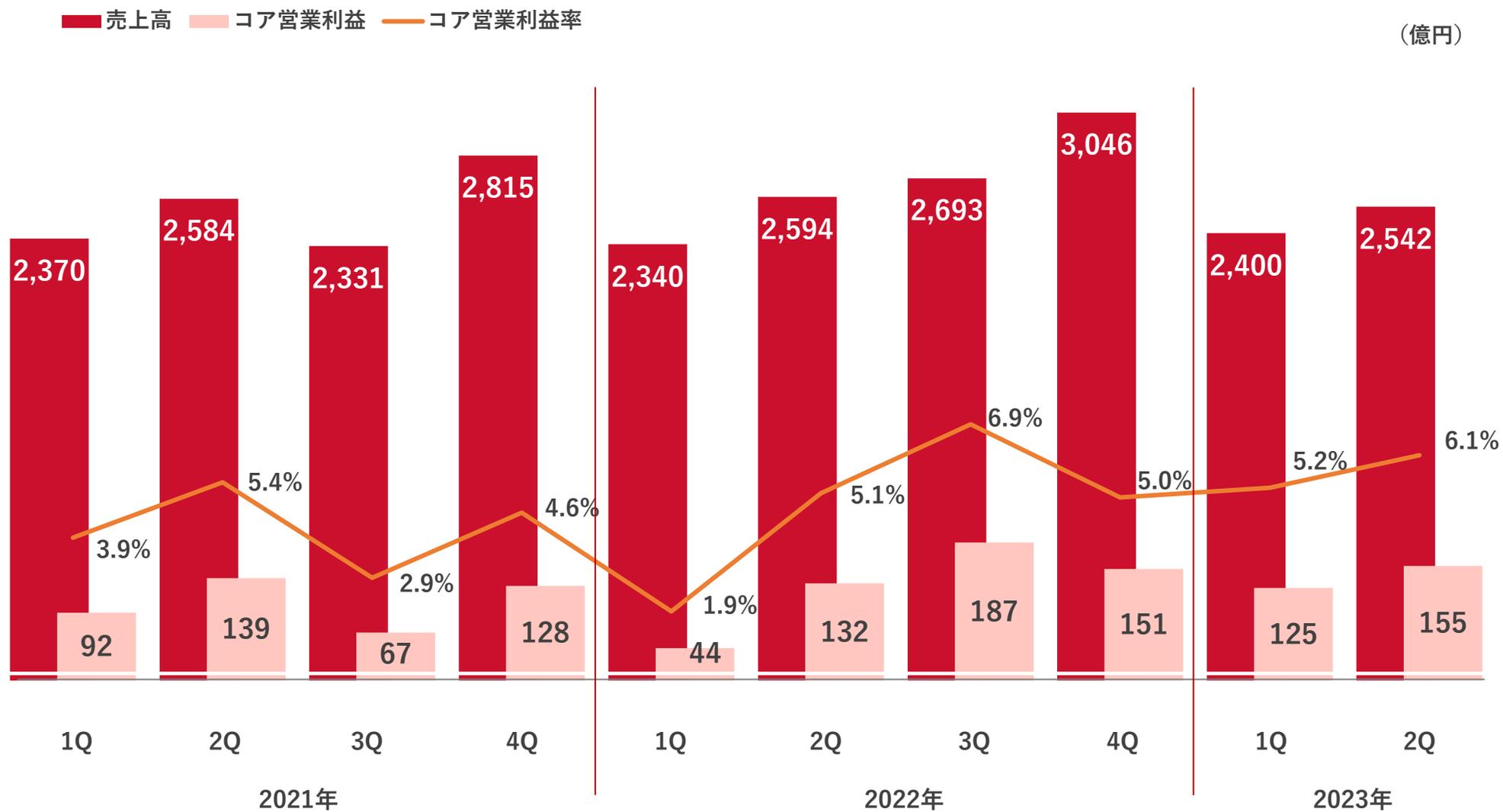
- 2023年9月1日付
岡部 義昭 副社長 チーフマーケティング&イノベーションオフィサー
 - スピード感のある消費者起点の商品展開、
ブランドとR&Dのコミュニケーション強化
- チーフピープルオフィサー 後日発表

SHISEIDO

世界で勝てる日本発の
グローバルビューティーカンパニーへ

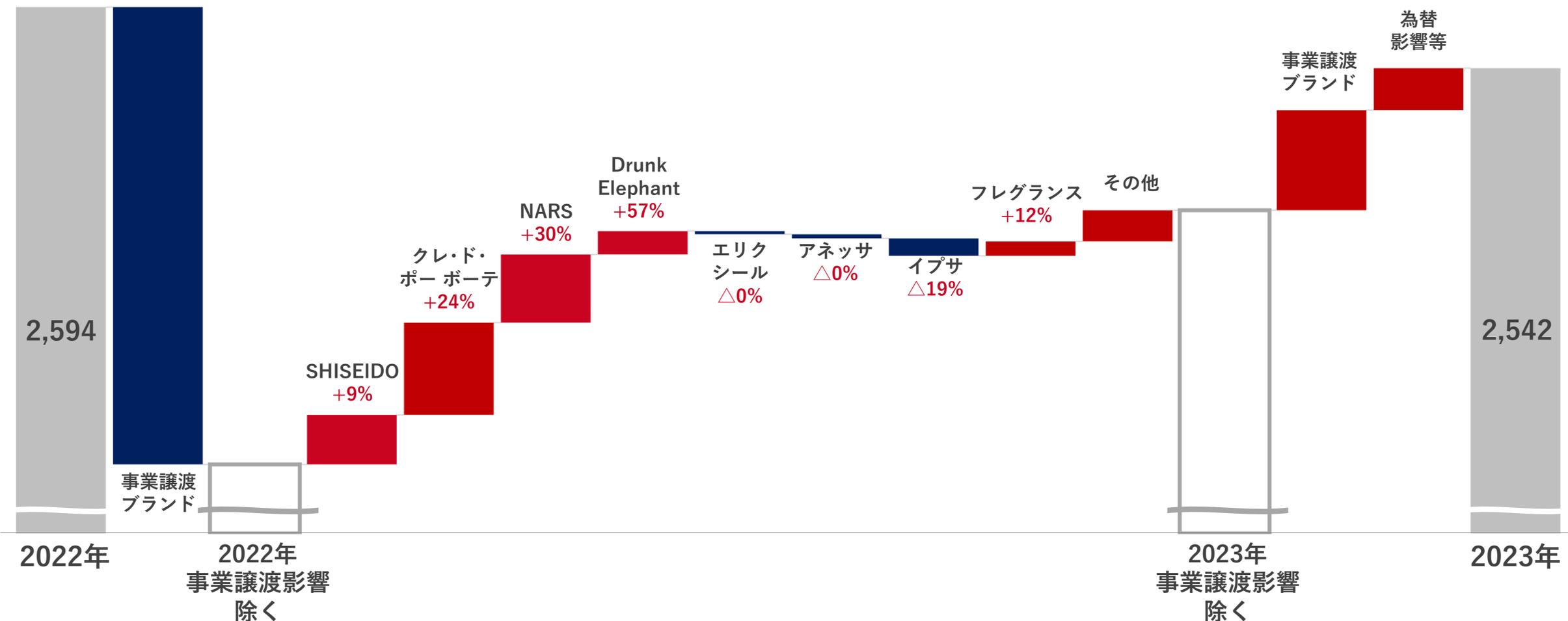


補足1 主要指標トレンド



補足2 第2四半期 ブランド別 売上高

外貨前年比※
(億円)



※各ブランドの前年比は、為替換算影響等を除いた期初想定の為替レートベースにて算出

補足3 第2四半期 報告セグメント別 売上高・コア営業利益

上：売上高 下：コア営業利益	(億円)	2022年	売上構成比 / コア営業利益率※1	2023年	売上構成比 / コア営業利益率※1	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本		586 △33	22.6% △5.5%	635 △19	25.0% △3.0%	+49 +14	+8.4% -	+8.4% -	+8.9% -
中国		638 8	24.6% 1.3%	774 76	30.4% 9.8%	+135 +68	+21.2% +808.3%	+19.5% -	+20.3% -
アジアパシフィック		160 12	6.2% 7.6%	153 △1	6.0% △0.8%	△7 △13	△4.3% -	△7.7% -	+12.2% -
米州		338 26	13.0% 7.7%	268 26	10.6% 9.1%	△70 △0	△20.7% △1.1%	△24.7% -	+18.0% -
欧州		272 6	10.5% 2.1%	248 △13	9.8% △5.0%	△24 △20	△8.9% -	△15.7% -	+11.3% -
トラベルリテール		407 89	15.7% 21.8%	389 80	15.3% 20.4%	△18 △9	△4.4% △10.3%	△9.2% -	△4.2% -
その他※3		193 23	7.4% 3.1%	75 △71	2.9% △12.9%	△118 △94	△61.1% -	△61.0% -	△23.3% -
小計		2,594 131	100% 4.1%	2,542 77	100% 2.5%	△52 △54	△2.0% +41.4%	△4.6% -	+10.3% -
調整額		- 1	- -	- 78	- -	- +78	- -	- -	- -
合計		2,594 132	100% 5.1%	2,542 155	100% 6.1%	△52 +23	△2.0% +17.8%	△4.6% -	+10.3% -

※1 セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率

※2 為替影響および事業譲渡影響を除く

※3 従来「プロフェッショナル事業」に計上していた業績を「その他」に計上

補足4 上期報告セグメント別売上高・コア営業利益

上：売上高 下：コア営業利益	(億円)	2022年	売上構成比 / コア営業利益率※1	2023年	売上構成比 / コア営業利益率※1	前年差	前年比	外貨 前年比	実質 前年比※2
日本		1,157 △74	23.4% △6.2%	1,252 △34	25.3% △2.7%	+95 +40	+8.2% -	+8.2% -	+8.6% -
中国		1,157 △20	23.4% △1.7%	1,306 55	26.4% 4.2%	+149 +75	+12.8% -	+9.0% -	+9.9% -
アジアパシフィック		314 24	6.4% 7.3%	307 2	6.2% 0.7%	△7 △22	△2.2% △90.2%	△7.9% -	+13.9% -
米州		590 37	12.0% 6.1%	528 41	10.7% 7.3%	△62 +4	△10.5% +10.0%	△17.9% -	+23.3% -
欧州		557 26	11.3% 4.2%	526 13	10.7% 2.2%	△31 △13	△5.6% △51.6%	△13.0% -	+16.7% -
トラベルリテール		779 170	15.8% 21.8%	775 154	15.7% 19.9%	△4 △15	△0.5% △9.1%	△8.8% -	△3.9% -
その他※3		380 4	7.7% 0.3%	249 △37	5.0% △2.7%	△132 △41	△34.6% -	△34.8% -	△13.9% -
小計		4,934 167	100% 2.7%	4,942 194	100% 3.2%	+8 +27	+0.2% +16.1%	△4.2% -	+8.5% -
調整額		- 8	- -	- 86	- -	- +78	- -	- -	- -
合計		4,934 175	100% 3.6%	4,942 280	100% 5.7%	+8 +105	+0.2% +59.9%	△4.2% -	+8.5% -

※1 セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率

※2 為替影響および事業譲渡影響を除く

※3 従来「プロフェッショナル事業」に計上していた業績を「その他」に計上

補足5 上期 カテゴリー別 売上高

日本	(億円)	2022年	構成比	2023年	構成比	前年差	前年比 / 外貨前年比 ^{※1}	実質前年比 ^{※2}
プレステージ		318	27.5%	380	30.4%	+61	+19.3%	
プレミアム		694	60.0%	733	58.5%	+39	+5.6%	
その他		145	12.5%	139	11.1%	△5	△3.8%	
売上高		1,157	100%	1,252	100%	+95	+8.2%	+8.6%

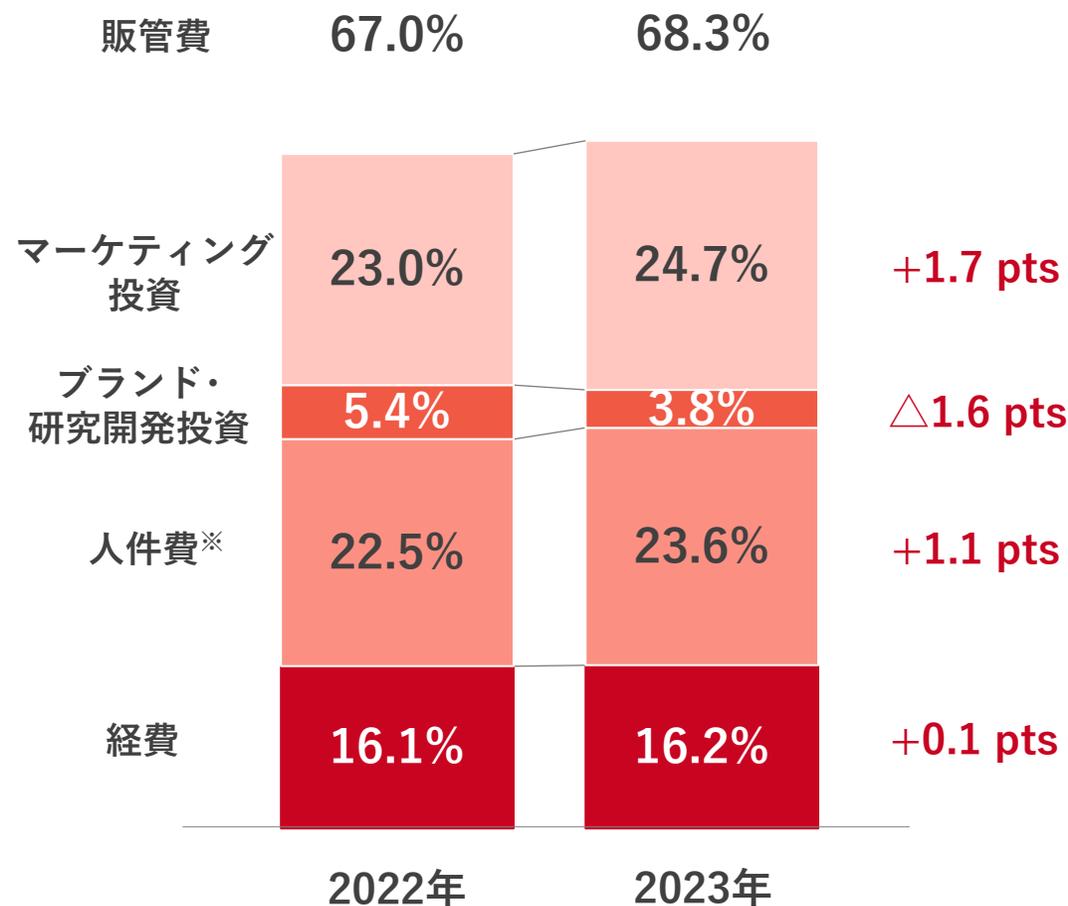
中国		2022年	構成比	2023年	構成比	前年差	前年比 / 外貨前年比 ^{※1}	実質前年比 ^{※2}
プレステージ		741	64.1%	890	68.2%	+149	+15.7%	
プレミアム		390	33.7%	384	29.4%	△6	△4.4%	
その他		26	2.2%	32	2.4%	+6	+17.1%	
売上高		1,157	100%	1,306	100%	+149	+9.0%	+9.9%

アジアパシフィック		2022年	構成比	2023年	構成比	前年差	前年比 / 外貨前年比 ^{※1}	実質前年比 ^{※2}
プレステージ		180	57.2%	200	65.2%	+20	+4.7%	
プレミアム		64	20.4%	72	23.5%	+8	+7.0%	
パーソナルケア		20	6.3%	-	-	△20	-	
その他		51	16.1%	35	11.3%	△16	△35.4%	
売上高		314	100%	307	100%	△7	△7.9%	+13.9%

※1 日本は前年比、
中国とアジアパシフィックは外貨前年比
※2 為替影響および事業譲渡影響を除く

補足6 上期 コスト構造

(コア営業利益ベース構成比)



- マーケティング投資
 - ブランド価値向上のための投資継続強化
 - 事業譲渡に伴う減少
 - 機動的なコストマネジメント
- ブランド・研究開発投資
 - 事業譲渡に伴う減少
- 人件費
 - インフレに伴う増加
 - 構造改革等による適正化
- 経費
 - DX関連投資の増(FOCUS等)
 - 荷造運送費の減

※ パーソナルビューティーパートナー/ビューティーコンサルタントの人件費等を含む

補足7 上期 販売管理費

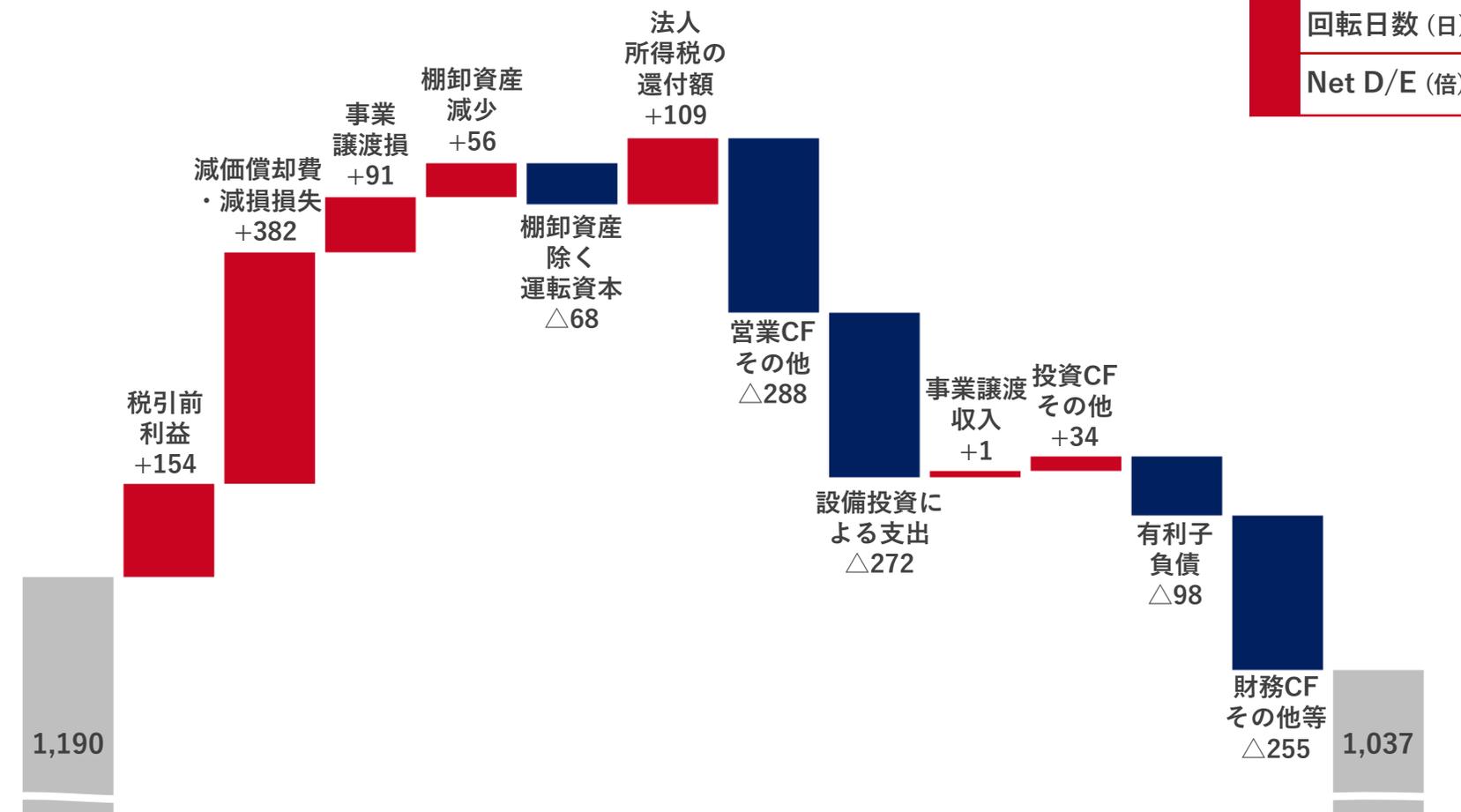
(億円)	2022年	構成比	2023年	構成比	前年差	前年比	外貨前年比
マーケティング投資 ^{※1}	1,613	32.7%	1,711	34.6%	+98	+6.1%	+2.4%
ブランド・ 研究開発投資	265	5.4%	186	3.8%	△79	△29.8%	△30.6%
人件費	632	12.8%	677	13.7%	+45	+7.1%	+2.7%
経費	796	16.1%	800	16.2%	+5	+0.6%	△2.7%
販売管理費 (コア営業利益ベース)	3,306	67.0%	3,374	68.3%	+68	+2.1%	△1.4%
非経常項目 ^{※2}	33	-	15	-	△18	-	-
販売管理費	3,339	67.7%	3,389	68.6%	+50	+1.5%	△2.1%

※1 パーソナルビューティーパートナー/ビューティーコンサルタントの人件費等を含む

※2 非経常項目のうち、販売管理費に帰属するもの

補足8 キャッシュマネジメント

(億円)	フリーキャッシュフロー +199	
	営業CF +437	投資CF △238



KPI	2022年6月末	2022年9月末	2022年12月末	2023年3月末	2023年6月末
棚卸資産 (億円)	1,516	1,482	1,309	1,347	1,420
期中平均在庫回転日数 (日)	185	163	150 (210)※	153 (220)※	172 (240)※
Net D/E (倍)	0.11	0.11	0.05	0.12	0.08

※事業譲渡に伴う製品供給および減損影響を除く (試算値)

補足9 非經常項目

(億円)

	2022年			2023年		
	1Q	2Q	上期	1Q	2Q	上期
コア営業利益	44	132	175	125	155	280
事業譲渡損益	16	27	43	9	△100	△91
固定資産売却損益	-	-	-	24	△0	24
構造改革費用	△15	△20	△35	△34	△18	△52
減損損失	-	-	-	△18	△1	△19
構造改革関連	1	7	7	△20	△118	△138
COVID-19に係る補助金収入	1	2	3	0	0	0
COVID-19に係る損失	△2	△14	△16	-	-	-
COVID-19関連	△1	△12	△13	0	0	0
その他	-	-	-	-	△6	△6
非經常項目	△0	△6	△6	△20	△124	△144
営業利益	44	126	170	105	31	136

SHISEIDO